

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN
DENGAN MENGGUNAKAN METODE
HUMAN RESOURCES SCORECARD (HRSC)
DI PT INDOMARCO PRISMATAMA SIDOARJO**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

AGUS WAHYU UTOMO

NPM : 0632010027

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL " VETERAN"
JAWA TIMUR**

2010

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	iii
Daftar Gambar.....	viii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Lampiran.....	xi
Abstraksi.....	xii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Batasan Masalah.....	4
1.5 Asumsi.....	5
1.6 Manfaat	5
1.7 Sistematika Penulisan.....	6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	9
2.1.1 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.3 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Konsep Tradisional.....	12
2.1.4 Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.....	13

2.1.5 Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode B SC.....	14
2.1.6 Kinerja dan Penilaian Kinerja Pegawai.....	15
2.2 Konsep <i>Human Resouce Score Card</i> (HRSC).....	20
2.2.1 <i>Human Resouce Architecture</i>	24
2.2.1.1 Fungsi Sumber Daya Manusia (The Human Resource Function).....	25
2.2.1.2 Sistem Sumber Daya Manusia (The Human Resource System)	26
2.2.1.3 Perilaku Karyawan Yang Strategik (Employee Bahaieur Strategically).....	27
2.3 Dimensi Pngukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan HR ScoreCard.....	35
2.3.1 Mengidentifikasi Human resource Competency (Kompetensi manager SDM).....	36
2.3.2 Pengukuran High Performance Work System (HPWS).....	37
2.3.3 mengukur Human resouce Alignment....	37
2.3.4 <i>Human Resouce Efficiency</i>	39
2.3.5 <i>Human Resouce Deliverable</i>	40
2.3.6 <i>Human Resouce Score card</i> sebagai Transformasi Sebab – Akibat....	41
2.3.7 Perbedaan Human Resource Score Card dan Balanced Scorecard....	42
2.3.8 Kaitan Human Resouce Score Card dengan Strategi.....	46
2.4 Key Performance Indikator.....	48

2.5 Visi, Misi dan Strategi.....	52
2.5.1 Pengertian Visi.....	52
2.5.2 Pengertian Misi.....	53
2.5.3 Pengertian Strategi.....	54
2.5.4 Skala Likert.....	55
2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP).....	56
2.6.1 Langkah-langkah Analytical Hierarchy Process.....	5
2.6.2 Penyusunan Prioritas.....	58
2.6.3 Pengukuran Konsistensi Setiap Matriks Perbandingan.....	60
2.7 Kuisisioner	63
2.7.1 Pengertian Kuisisioner.....	63
2.7.2 Penyusunan Kuisisioner.....	63
2.7.3 Pengujian Kuisisioner.....	64
2.7.4 Brainstroming.....	67

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	69
3.2 Identifikasi dan Definisi Operational Variabel.....	69
3.2.1 Identifikasi Variabel.....	69
3.2.2 Definisi Operasional Variabel.....	69
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	71
3.4 Metode Pengolahan Data.....	73

3.4.1 Pengolahan Data Brainstroming Tingkat Kepentingan Menggunakan AHP.....	73
3.5 Langkah-langkah Pemecahan Masalah.....	75

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data.....	81
4.1.1 Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	81
4.1.2 Strategi Map.....	83
4.1.3 Identifikasi Strategi Objective Masing –Masing Perspektif.....	85
4.1.4 Penentuan Key Performance Indicator Masing – Masing Strategi Objective.....	88
4.1.4.1 Personal Perspektif.....	89
4.1.4.2 Compensation Perspektif.....	90
4.1.4.3 Aligment Perspektif.....	91
4.1.4.4 High Performance Perspektif.....	92
4.1.5 Pengumpulan Data.....	94
4.1.6 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	96
4.1.6.1 Uji Validitas.....	96
4.1.6.2 Uji Reliabilitas.....	97
4.1.7 Data Primer Untuk Tingkat Kepentingan 4 Perspektif.....	98
4.1.8 Uji Konsistensi.....	98
4.1.9 Penentuan Bobot KPI Tiap Perspektif.....	101
4.1.10 Pengumpulan Data Sekunder Untuk Pengukuran 4 Perspektif.....	106
4.2 Pengukuran Faktor Keberhasilan KPI tiap Perspektif HRSC.....	111

4.2.1 Scoring KPI Tiap Indikator.....	116
4.2.2 Pengukuran Kinerja Human Resources ScoreCard dengan Faktor Pembobotan.....	117
4.3 Analisa dan Pembahasan.....	122
4.3.1 Perspektif Personal.....	123
4.3.2 Perspektif Compensation.....	124
4.3.3 Perspektif Aligment.....	125
4.3.4 Perspektif High Performance.....	126

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	128
5.2 Saran.....	129

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tabel Standard Pengukuran Kinerja Perspektif Personal.....	50
Tabel 2.2	Tabel Standard Pengukuran Kinerja Perspektif Compensation.....	50
Tabel 2.3	Tabel Standard Pengukuran Kinerja Perspektif Aligment.....	51
Tabel 2.4	Tabel Standard Pengukuran Kinerja Perspektif High Performance	51
Tabel 2.5	Conton Matix Perbandingan.....	59
Tabel 2.6	Skala Penilaian Perbandingan Pasangan.....	60
Tabel 2.7	Nilai Indeks Random (RI).....	63
Tabel 3.1	Jumlah Karyawan.....	72
Tabel 4.1	Identifikasi Strategi Objektif PT INDOMARCO PRISMATAMA.....	88
Tabel 4.2	Strategi Objektif dan KPI dari masing –Masing Perspektif.....	94
Tabel 4.3	Data Internal Perusahaan.....	95
Tabel 4.4	Data Internal Perusahaan.....	95
Tabel 4.5	Data Internal Perusahaan.....	95
Tabel 4.6	Data Internal Perusahaan.....	95
Tabel 4.7	Output Software SPSS.....	96
Tabel 4.8	Rekapitulasi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kuisisioner Tingkt Kepuasan Karyawan.....	97
Tabel 4.9	Hasil Pembobotan Kinerja Karyawan Secara Keseluruhan.....	101
Tabel 4.10	Hasil Pembobotan KPI Perspektif Personal.....	102
Tabel 4.11	Hasil Pembobotan KPI Perspektif Compensation.....	103

Tabel 4.12	Hasil Pembobotan KPI Perspektif Aligment.....	104
Tabel 4.13	Hasil Pembobotan KPI Perspektif High Performance.....	106
Tabel 4.14	Perancangan Pengukuran Perspektif Personal.....	107
Tabel 4.15	Rekapitulasi Data Sekunder Pespektif Personal.....	108
Tabel 4.16	Perancangan Pengukuran Perspektif Compensation.....	108
Tabel 4.17	Rekapitulasi Data Sekunder Perspektif Compensation.....	109
Tabel 4.18	Perancangan Pengukuran Perspektif Aligment.....	109
Tabel 4.19	Rekapitulasi Data Sekunder Perspektif Aligment.....	110
Tabel 4.20	Perancangan Pengukuran Perspektif High Performance.....	110
Tabel 4.21	Rekapitulasi Data Sekunder Perspektif High Performance.....	111
Tabel 4.22	Rekapitulasi Pengukuran Faktor Keberhasilan KPI Tiap Perspektif Human Resouces ScoreCard.....	115
Tabel 4.23	Rekapitulasi Skor KPI Tiap Perspektif.....	117
Tabel 4.24	Perhitungan Skor Pembobot Perspektif Personal.....	118
Tabel 4.25	Perhitungan Skor Pembobot Perspektif Compensation.....	119
Tabel 4.26	Perhitungan Skor Pembobot Perspektif Aligment.....	119
Tabel 4.27	Perhitungan Skor Pembobot Perspektif High Perform ance.....	120
Tabel 4.28	Rekapitulasi Pengukuran Kinerja Tiap Perspektif dengan Skor Terbobot.....	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Arsitektur Strategi Sumber Daya Manusia.....	24
Gambar 2.2	Model Tujuh 7 Langkah Untuk Implementasi peran Strategi Sumber Daya Manusia.....	35
Gambar 2.3	Peta Strategi.....	48
Gambar 3.1	Langkah-langkah Pemecahan Masalah.....	75
Gambar 4.1	Strategi Map Perusahaan.....	85
Gambar 4.2	Grafik Pengukuran Kinerja Karyawan Tiap Perspektif.....	122
Gambar 4.3	Grafik Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Perspektif Personal.....	123
Gambar 4.4	Grafik Pengukuran Kinerja Karyawan pada Perspektif Compensation...	124
Gambar 4.5	Grafik Pengukuran Kinerja Karyawan pada Perspektif Aligment.....	125
Gambar 4.6	Grafik Pengukuran Kinerja Karyawan pada Perspektif High Performance.....	126

ABSTRAKSI

Kinerja Suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan eksistensi tidaknya suatu perusahaan dalam ketatnya persaingan bisnis saat ini. Kinerja karyawan sebagai tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan. Disamping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat menyebabkan alat – alat produksi, produk dan jasa yang dihasilkan mudah ketinggalan jaman dan harus diubah. Hubungan komunikasi dan informasi yang sudah semakin canggih telah menciptakan era reformasi yang juga tidak mengenal batas negara dan waktu.

PT. INDOMARCO PRISMATAMA merupakan salah satu perusahaan jasa pelayanan yang bergerak dibidang retail yang menyediakan kebutuhan pokok sehari-hari yang sedang berkembang. Selama ini PT INDOMARCO PRISMATAMA memperhatikan bagaimana menjalankan proses operasional saja dan telah melakukan pengukuran kinerja perusahaan dari segi *financialnya* saja. Pengukuran kinerja yang terbatas pada pengukuran kinerja *financial* atau keuangan saja akan menimbulkan kelemahan dalam mengukur kinerja faktor lain seperti pada *perspektif personal*, *perspektif compensation*, *perspektif alignment*, dan *perspektif high performance*.

Human Resource Scorecard menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain itu Human Resource Scorecard juga diartikan sebagai suatu sistem pengukuran yang mengkaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi, yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan sumber daya manusia, sehingga keputusan tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah.

Pencapaian kinerja karyawan perusahaan PT INDOMARCO PRISMATAMA pada bulan Januari – Desember 2009 berada pada kondisi sedang. Nilai ini dapat dilihat dari score yang dihasilkan pada pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* yang berada pada level 3,392.

Kata Kunci : *Key Performance Indicator*, *Analytical Hierarchy Process* (*AHP*),
Kinerja Karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja Suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan eksistensi suatu perusahaan dalam ketatnya persaingan bisnis saat ini. Kinerja karyawan sebagai tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan. Disamping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat menyebabkan alat – alat produksi, produk dan jasa yang dihasilkan mudah ketinggalan jaman dan harus diubah. Hubungan komunikasi dan informasi yang sudah semakin canggih telah menciptakan era reformasi yang juga tidak mengenal batas negara dan waktu. Hal ini menjadi hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup sebuah perusahaan yang siap bersaing dalam usaha meningkatkan perusahaannya dan atau tetap bertahan dalam kondisi yang semakin maju. Persaingan antar perusahaan yang sangat ketat ini membutuhkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya secara menyeluruh. Tiap perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber dayanya secara lebih efektif dan efisien, yang akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai. Dalam menghadapi semakin banyaknya tenaga ahli dari luar negeri yang masuk ke

Indonesia, diharapkan perusahaan dapat benar – benar mengetahui kualitas kinerja karyawannya sehingga perusahaan dapat bertahan dan maju.

Human Resouce ScoreCard menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan system manajemen strategi. Selain memberi penekanan pada pencapaian tujuan perusahaan, *Human Resouce ScoreCard* memuat factor pendorong kinerja untuk tercapainya tujuan perusahaan, Dengan penerapan metode *Human Resouce ScoreCard* di suatu perusahaan akan diketahui karakteristik kunci perusahaan untuk kemudian di evaluasi sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang nantinya dapat membawa perubahan yang positif bagi perusahaan. Sehingga pada masa yang akan datang perusahaan dapat menentukan langkah yang tepat untuk memperbaiki kinerja karyawan itu sendiri.

PT. INDOMARCO PRISMATAMA merupakan salah satu perusahaan jasa pelayanan yang bergerak dibidang retail yang menyediakan kebutuhan pokok sehari-hari yang sedang berkembang. PT. INDOMARCO PRISMATAMA dalam usahanya meningkatkan kemajuan perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena sumber daya manusia inilah yang menjadi titik kekuatan bagi suatu perusahaan. Di perusahaan ini masih belum ada suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang baku dan bersifat komprehensif atau menyeluruh, selama ini ukuran kinerja sumber daya manusia perusahaan lebih dititikberatkan

hanya pada bagian gudang saja sementara untuk karyawan dibagian swalayan kurang mendapat perhatian dan pengawasan sehingga Untuk kinerja karyawan yang kurang baik maupun kinerja karyawan yang baik sulit diketahui oleh perusahaan Kesalahan mendasar yang sering terjadi adalah pada saat melakukan ceklist, sehingga barang keluar dengan pendapatan yang masuk tidak sama. Pimpinan perusahaan menganggap karyawan tersebut telah bekerja dengan baik apabila telah mengerjakan tugasnya tanpa adanya kesalahan dan sesuai dengan prosedur yang berlaku pada perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan tidak berusaha untuk memperbaiki kinerja karyawannya dan tetap pada kondisi yang sama secara terus – menerus.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang diatas permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Berapa tingkat kinerja sumber daya manusia perusahaan di PT. INDOMARCO PRISMATAMA”.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan di PT INDOMARCO PRPISMATAMA jika diukur menggunakan metode *Human Resources Scorecard*
2. Memberikan usulan perbaikan untuk meningkatkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang tidak memenuhi target yang diharapkan.

1.4 Batasan masalah

Dalam mencapai tujuan dan pembahasan penelitian yang lebih terarah, maka penulis membatasi pembahasan sebagai berikut :

1. Pengukuran dengan menggunakan metode *Human Resouce ScoreCard* untuk menghasilkan penilaian kerja karyawan dan tidak sampai pada implementasinya
2. Data diambil untuk penelitian ini adalah untuk periode tahun 2009.
3. Pengukuran hanya dilakukan di swalayan area Kecamatan Waru (Indomaret Medaeng, Indomaret Brigjen Katamso, Indomaret Rewin, Indomaret Tambak Rejo, Indomaret Tropodo, Indomaret Griyo Mapan, Indomaret Ngingas, Indomaret Delta Sari I, Indomaret Delta Sari II)

1.5 Asumsi

asumsi yang digunakan dalam penelitian antara lain :

1. Kondisi manajemen yang menjalankan perusahaan berjalan dengan baik dan konstan untuk strategi pemasaran, promosi, maupun strategi lainnya selama dilakukannya penelitian.
2. Visi, misi dan strategi yang ditetapkan perusahaan dianggap sudah memadai dan baik.
3. Kebijakan pemerintah terutama dibidang perekonomian tidak mengalami perubahan dan keadaan ekonomi Negara berjalan stabil.

1.6 Manfaat

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian tugas akhir ini baik bagi peneliti maupun bagi perusahaan antara lain meliputi :

1. Bagi Perusahaan

Sebagai salah satu cara pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia yang strategis yang akan dapat menjadi suatu alat yang efektif bagi perusahaan. Instrumen tersebut akan menjadi dasar evaluasi kegiatan, pertimbangan dan pengendalian untuk perancangan peningkatan dan perbaikan kualitas sumber daya manusia. Instrumen ini juga akan memudahkan pihak manajemen perusahaan untuk melakukan kegiatan usahanya (sebagai pedoman kerja), sehingga pencapaian visi dan misi perusahaan akan dapat dilakukan.

2. Bagi Universitas

Memberikan informasi mengenai metode *Human Resources Scorecard* (HRSC), dan menambah koleksi perpustakaan Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

3. Bagi Peneliti

Dapat merancang sistem dan mengukur kinerja sistem sumber daya manusia perusahaan dengan metode *Human Resources Scorecard*.

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pemahaman atas materi – materi yang dibahas dalam skripsi ini maka berikut ini akan diuraikan secara garis besar isi dari masing – masing bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang serta permasalahan yang akan diteliti dan dibahas. Juga diuraikan tentang tujuan, manfaat penelitian, serta batasan dan asumsi yang digunakan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori – teori dasar yang berkaitan *Human Resources Scorecard (HRSC)* yang dijadikan acuan atau pedoman dalam melakukan langkah – langkah penelitian sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi urutan langkah – langkah pemecahan masalah secara sistematis mulai dari perumusan masalah dan tujuan yang ingin dicapai, studi pustaka, pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang pengumpulan data, pengolahan data, analisa dan pembahasan. Pengumpulan terdiri dari visi, misi dan sasaran perusahaan; *strategic map*; *strategic objective*; *Key performance Indicator*; data primer; data sekunder. Untuk pengolahan data terdiri dari pengolahan data primer,

Pengukuran *Key Performance Indikator* pengukuran kinerja *Human Resources Scorecard* dengan faktor pembobotan. Untuk analisa dan pembahasan terdiri dari analisa hasil pengukuran kinerja

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang didapatkan dari hasil analisis data sehingga dapat memberikan usulan kepada perusahaan terhadap evaluasi kinerja sistem sumber daya manusia perusahaan secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN